

SOMOGYVÁRI Márta

A VÁLLALATI KRÍZISEK KLASSZIFIKÁCIÓJA

A szerző dolgozatában a vállalati krízisek elméleti problematikájával foglalkozik. A bemutatott krízis-
klasszifikációk és krízistipológiák segítségével lehetőség nyílik a problémák feltárására.

A globalizáció és az információrobbanás a vállalat sorsát meghatározó környezet kitágulásához vezetett. A vállalatot ma már nemcsak az adott piacon érvényesülő gazdasági folyamatok, hanem a gyorsan változó globális és lokális piaci, társadalmi és kulturális hatások is befolyásolják. A potenciális vállalati krízisekkel kapcsolatos feladatok ma már a menedzsment napi munkájának részét képezik. A vállalat sikerességének egyik alapvető feltétele a vállalat képességeire összpontosító krízismenedzsment. Ahhoz, hogy a vállalatot meg tudjuk a védeni a különböző veszélyektől, fel kell készülni a lehetséges krízishelyzetekre, s ennek a folyamatnak a kezdőpontját a potenciális krízisek klasszifikációja jelenti. A klasszifikációt meghatározó tényezők, mint a krízis oka, időhorizontja, megoldásának módja, illetve a krízis strukturális tulajdonságai, rendszerint a vállalati menedzsment operatív szempontjait hangsúlyozzák. A krízis lefolyását és erősségét emellett jelentősen befolyásolja a vállalati stakeholderok (érdekcsoportok) vállalattal szembeni attitűdje, ezért megfontolandó a klasszifikáció kiegészítése ezzel a faktorral.

A krízisek definíciója

A XXI. század a krízisek századaként köszöntött be. A természeti katasztrófák, a politikai és szociális konfliktusok mellett egész nemzetgazdaságoknak, iparágaknak, globális és regionális vállalatoknak kell szinte nap, mint nap szembenézniük kisebb nagyobb válságokkal. Ezek a válságok egyre inkább a nyilvánosság színe előtt zajlanak le. Bhopal, Csernobil vagy

a Tisza már nem egyszerű földrajzi nevek, hanem a környezettel felelőtlenül bántó iparágak jelképei, a velük kapcsolatos események pedig kitörölhetetlenül bevésődtek a közvélemény emlékezetébe. A dot.com már nem a technológiai haladást, hanem a felelőtlen tőzsdei spekulációt szimbolizálja, az Enron és az Arthur Andersen pedig nem egyszerűen a világ egyik legnagyobb vállalatának csődjét jelenti, hanem alapjában rengette meg a tőzsdei vállalatok menedzsmentjébe és az amerikai gazdasági elitbe vetett bizalmat.

A krízis görög szó, eredetileg azt jelenti, hogy elkülöníteni vagy elválasztani, illetve megvizsgálni, eldönteni. Az antik görögség számára a krízis az „igazság pillanatát jelentette, ami rávilágított az emberek és az események jelentőségére” (Stern, 1970). A krízis szó a köznyelvbe az orvosi szaknyelvből került át, ahol a fordulópontot jelentette egy betegség lefolyásában, azt a fordulópontot, amely után a beteg vagy meggyógyul, vagy meghal. A vállalati kríziseknek is van egy ilyen paradox jellegük, hiszen eredményezhetik a vállalat megszűnését, de lehetőséget adhatnak arra is, hogy a vállalat levonva a tanulságokat, tanuljon a krízisből, s megerősödve kerüljön ki a válságos szituációból. Az, hogy egy krízisnek mi lesz az eredménye, nagyban függ attól, hogy a vállalat mennyiben tudja megőrizni, vagy visszaszerezni a bizalmat.

A társadalomtudományok a kríziseket döntéseméleti, rendszerelméleti vagy strukturális perspektívába helyezve határozzák meg. A döntéseméleti megközelítés szerint a krízis sürgős döntési probléma, vagyis itt az idő rövidségének van a legnagyobb hatása. A rendszerelméleti vagy szervezettelméleti megközelítés a

krízist egy rendszerre vonatkoztatva írja le, ahol a rendszer irányítási mechanizmusai egy probléma megoldásánál csődöt mondanak. A strukturális megközelítés szerint a krízis a vállalat és a környezete közötti inkompatibilitás következménye. A krízismenedzsmentben alkalmazott krízisdefiníciók rendszerint a fenti megközelítési módok kombinációjaként foghatók föl.

A döntésmélet hatása mutatkozik meg azoknál a definícióknál, amelyek a krízist a menedzsmentfeladatok szempontjából ítélik meg.

Fink (1986) a krízist olyan instabil állapotként vagy időszakként definiálja, amikor egy adott szituációban meghozott döntés következtében változás következik be, ez a változás vezethet mind pozitív, mind negatív végkifejlethez. A krízis, ellentétben a szó köznyelvi használatával, a vállalat számára nem jelent okvetlen valamilyen negatív állapotot. Pearson és Clair (1998) is kiemeli, hogy a szervezeti krízisek valójában ambig helyzeteket jelentenek, s már a helyzet megítélése is kettős, hiszen tekinthetjük a kríziseket úgy, mint valamilyen pozitív változást hozó szituációt, vagy úgy is, mint a bukás előhírnökét. Az egyik klasszikus tankönyvi példa, a Tylenol esete is jól példázza azt, hogy a vállalatok életében a krízisek olyan fejlesztésekhez vezetnek, amelyekre különben nem került volna sor. A Johnson & Johnson cég megfelelő krízismenedzsmenttel nemcsak a Tylenol fájdalomcsillapítót mint márkát mentette meg azután, hogy ismeretlen elkövetők ciánnal mérgezték meg a kapszulákat, s így több fogyasztó halálát okozták, hanem kidolgozta a gyógyszerbiztonságos csomagolásának módját, és ezzel új normát teremtett az egész gyógyszeripar számára (Fear-Banks, 2002; Fink, 1986).

Barton (1993) a krízist elsősorban a döntéshozók által megoldandó problémák szempontjából definiálja. Eszerint a krízis olyan menedzsmentszituáció, ami a következő három faktorról jellemezhető: a váratlanság (meglepetés), a vállalat számára fontos értékek, értékrend veszélyeztetése és a döntéshozatal rendelkezésére álló idő rövidsége.

A rendszerelméleti krízisdefiníciók Barton (1993) első tényezőjét, a váratlanságot megkérdőjelezzik. Pauchant és Mitroff (1992) kiemeli azt, hogy a krízisek nem véletlen jelenségek, hanem egy hosszú inkubációs fázis eredményeképpen robbannak ki. A szervezet rossz működési folyamatai egymást felerősítik, s ez vezet végül is a krízis bekövetkezéséhez. Ezek a folyamatok kevés kivétellel már a krízishelyzet előtt is érzékelhetők és végigkövethetők. A vállalati krízisek esetében ennek alapján inkább eskalációról, mint meglepetésről beszélhetünk. Ebben a kontextusban a krízis olyan törés, ami „a rendszert mint egészet fizikailag érinti,

veszélyezteteti azokat az elveket és feltételeket, amelyeken a rendszer nyugszik, veszélyezteteti a rendszer saját magáról alkotott képét és egzisztenciális alapjait.” (Pauchant–Mitroff, 1992: p. 5.) Ez a krízisdefiníció a külső szemlélő rendszerint retrospektív szempontjait helyezi előtérbe. Ugyanis minden vállalatnál található nagyon sok olyan operatív folyamat, amely önmagában nem, csak a vállalat tágabb környezetének megváltozása, vagy valamilyen véletlen esemény miatt vezethet válsághoz.

A krízisek nem csak a vállalatot érintik, hanem a vállalat környezetét is. Fern-Banks (2002) ezt a szempontot is figyelembe véve a krízist olyan eseményként határozza meg, ami megszakítja a szokásos üzleti tranzakciókat, negatív végkifejlethez vezethet, s hatással lehet mind a szervezetre, az iparágra, mind a szervezettel kapcsolatban álló nyilvánosságra, a vállalat termékeire és a vállalat jó hírre.

A tágabb vállalati környezet bevonása a krízisek definíciójába azért is fontos, mert egy-egy krízis nemcsak a vállalatba, hanem akár egy egész iparágba vetett bizalmat is megrendítheti. Amikor az osztrák borászok az addig használt egészségre ártalmatlan, ámde mégis tiltott glicerint helyett dyethylenglykolt, vagyis a gépkocsikban használatos fagyállót keverték a borhoz, azért, hogy ezzel javítsák a minőségét és azt az illúziót keltsék, mintha aszúbornak innának a fogyasztók, akkor ez nemcsak Ausztriában, hanem Németországban is csaknem a borpiac összeomlásához vezetett, annak ellenére, hogy csak néhány német borász alkalmazta ezt a módszert. Ennek a krízisnek a hatására a fogyasztói preferenciák is eltolódtak a száraz borok felé, s ez a változás a teljes európai piacon éreztette a hatását. (Apitz, 1987)

A különböző krízisdefiníciók felhívják a figyelmet arra, hogy figyelembe kell venni mind a vállalat, mind a vállalat környezetének szempontjait. Ezek alapján a vállalati kríziseket olyan menedzsment szituációkként írhatjuk le, amelyek:

- bekövetkezésének kicsi a valószínűsége, vagy viszonylag ritkán következnek be,
- a szervezet tagjai számára váratlanok,
- olyan ambig helyzetet jelentenek, aminek az oka és a kimenetele is ismeretlen,
- megzavarják a szervezet szokásos működését,
- gyors döntésekre és cselekvésre kényszerítik a szervezetet,
- veszélyeztetik a szervezet fennmaradását vagy a szervezet értékrendjét,
- jelentős hatással vannak a szervezet stakeholderire.

A krízisek tipológiája

Reilly (1987) megállapítása szerint a lehetséges krízisek végtelenül sok formában és módon léphetnek fel, s a korlátozott racionalitás lehetetlenné teszi a szervezetek és az egyének számára azt, hogy minden egyes elképzelhető krízishelyzetre egy specifikus tervet dolgozzanak ki. A felkészülésre azonban mégis szükség van, hiszen e nélkül a krízisek a vállalatok életében katasztrofális következményekkel járhatnak. Az, ha valaki felkészül a krízisekre, valójában azt jelenti, hogy felkészül arra a bizonytalanságra és azokra a változásokra, amelyek a krízisszituációval járnak. A felkészüléshez tudni kell azt, hogy mi idézheti elő a kríziseket az adott vállalatnál, milyen típusú krízisek fenyegetik a vállalatot, milyen készségekre és menedzsmenttechnikákra van szükségük a döntéshozóknak a krízisek kezelése során, s milyen körülmények között kell meghozni a döntéseket.

A kríziseket az irodalomban legtöbbször a következő szempontok szerint kategorizálják:

- a krízis oka,
- a krízis időhorizontja,
- a krízis megoldásának a módja,
- a krízis strukturális tulajdonságai.

A krízis oka

Roselieb (1999) szerint a vállalati kríziseket okozhatják belső, endogén okok vagy a vállalat környezetéből származó, exogén okok. Az utóbbiak esetében a vállalat nem tud közvetlenül hatni a krízist előidéző tényezőkre. A legtöbb krízisnek több fajta, egymással kölcsönhatásba lépő oka van, vagyis multikauzális. A Roselieb (1999) által megvizsgált németországi vállalatoknál előfordult válságok egyharmada olyan publicisztikai krízis volt, amelynek során a médiák, vagy civil kezdeményezések támadták meg a vállalatot. A termelési folyamatban beálló zavarok csak a válságok egy ötödét okozták. Ez az eredmény is rámutat arra, hogy a vállalati menedzsmentnek ma már el kell szakadnia Friedman (1962; 1970) nézeteitől, nem koncentrálhatnak csak a profit növelésére, a termelési folyamatra és az üzletre, hanem létérdekük, hogy felvállalják és kimutassák azt a szociális, társadalmi és ökológiai felelősséget, amit a társadalom a profit növelésén kívül is elvár tőlük. Bár a Freeman (1984) által útjára indított stakeholder-elmélet az utóbbi időben visszaszorult a vállalati etika területére, de a krízisszituációk újra meg újra nyomatékossítják, hogy a vállalatnak elemi érdeke és hosszú távon „kemény dollárokból” is mérhető hasznát hoz, ha nem a tulajdonosi értékrend (shareholder value)

maximalizálást tűzi ki célul, hanem vállalja a felelősséget azokért a hatásokért, amelyek a vállalat működése során a vállalat környezetét érik, s döntései során figyelembe veszi a vállalattal kapcsolatba kerülő érdekcsoportok által artikulált követeléseket és igényeket is.

A kríziseket előidéző okok gyakran nem lineárisak, hanem több szinten egymásra épülő ok-okozati láncokból épülnek fel. Amikor Hoványi (1993) megkülönbözteti a közvetlen és a mélyebb okokat, szintén erre a multikauzalitásra utal: a vállalatvezetés nem elégedhet meg a közvetlen okok feltárással, hanem meg kell vizsgálnia azt is, hogy milyen mélyebb gyökerei vannak a felszínen észlelt problémának. Amíg a közvetlen okok feltárássá az adott krízis menedzselésének operatív fázisában van szükség, a mélyebb okok feltárása egyrészt meggyorsíthatja a krízis lefolyását, másrészt lehetővé teszi a hasonló krízisek kialakulásának megakadályozását, megfelelő krízisprevenciós intézkedések bevezetésével.

Az Intel cég a Pentium chip bevezetése során nem vette figyelembe azt, hogy a fogyasztók számára a számítógép a tévedhetetlenség szimbóluma, s így nem tördött annak a matematikus professzornak a panaszával, aki rájött arra, hogy a chippel működő számítógépek bonyolult matematikai számítások esetében hibás eredményeket produkálnak. A vállalat ezzel kihívta maga ellen fogyasztói haragját, akik több mint húsz internetes hírcsoportban és fórumon tárgyalták meg a hiba következményeit. Ezek a hírek végül átkerültek a nyomtatott és audio-vizuális médiákba is. A fogyasztói bizalom annyira megrendült, hogy az IBM, az Intel legnagyobb vevője beszüntette a chippel gyártott számítógépek kiszállítását, s ennek hatására az Intel részvényárfolyama annyira megingott, hogy fel kellett függeszteni a kereskedést. A krízis megoldása után a vállalat egy olyan monitoringrendszer fejlesztett ki, amellyel az internetes fórumokon felmerülő panaszokra azonnal reagálnak, felveszik a kapcsolatot azzal, akinek kifogása van a vállalattal vagy a vállalat valamelyik termékével szemben, s így hatékonyan meg tudják akadályozni azt, hogy olyan nyomásgyakorló csoportok szerveződjenek, amelyek veszélyeztetik a vállalatot.

A krízis észlelése

Aszerint, hogy mennyi idő áll rendelkezésre a krízis észlelésétől annak bekövetkeztéig Irvin (1997) megkülönbözteti a hirtelen kríziseket és a lappangó kríziseket. A hirtelen krízisek olyan figyelmeztetés nélkül bekövetkező események, amelyek valószínűleg felkelik a média figyelmét, s hatással lehetnek a vállalat stakeholdereire, vagyontárgyaira, pénzügyi helyzetére és reputációjára, vagyis ezen keresztül a vállalati

goodwillre is. Ezek a hirtelen krízisek legtöbbször exogén okokra vezethetők vissza, mint nagy vagyoni hátrányt okozó, halállal vagy sebesüléssel járó üzemi baleset, fontos szerepet játszó stakeholderok (szállítók, vevők stb), vagy a topmenedzsment tagjainak hirtelen halála, illetve súlyos betegsége, természeti katasztrófák, a vállalat működéséhez szükséges berendezések károsodása vagy megsemmisülése, váratlan szakszervezeti akciók, illetve munkahelyi agresszió, terrortámadás, aminek az áldozata a cég alkalmazottja, az alkalmazottak családtagjai vagy a cég vevői, ügyfelei.

A lappangó krízisek Irvin (1997) szerint olyan komoly üzleti problémák, amelyeket a vállalat, illetve a vállalat környezete nem ismer fel, de aminek negatív sajtóvisszhang a következménye, ha felkelti a média figyelmét, s 250 000 dollárnál magasabb költséggel jár büntetések, kártérítések, nem tervezett kiadások vagy költségek formájában. Ezek a lappangó krízisek rendszerint endogén okokra, bizonyos törvényi előírások megsértésére, túlszámlázásra, etikátlan üzleti gyakorlatra, rossz üzletmenetre, nem megfelelő vezetésre vezethetők vissza.

A vállalatok a lappangó kríziseket gyakran azért nem ismerik fel, mert azokat a társadalmi környezet és a közvélemény megváltozása idézi elő. A United Way amerikai jótékonyági szervezet csak akkor változtatott azon a gyakorlaton, hogy a vezetői nagyon magas fizetést kaptak, és különböző luxuskiadásokat számolhattak el költségtérítésként, amikor a dekonjunktúra következtében megváltozott a közvélemény megítélése a pénzt szóró, túl jól élő gazdasági elittről, s a szervezetet már 22 éve vezető elnököt megtámadta a sajtó. (Fear-Banks, 2002)

A krízis kiterjedése és megoldási módja

Aszerint, hogy a krízis a vállalat mely területeit érinti, Fink (1986) megkülönbözteti az operatív krízist a stratégiaiától. Az operatív krízis a vállalatnak csak egyes területeit érinti, ezek jól elszigetelhetők, s nem hatnak ki a vállalat egészének működésére. Azok a krízisek, amelyek kiterjednek a vállalat egészére, s így hosszú távon is befolyásolják a vállalat működését, a stratégiai krízisek. A nem megfelelő válságkezelés hatására az operatív krízisekből könnyen lehetnek stratégiai krízisek is.

Annak megállapítása, hogy operatív vagy stratégiai krízis következett-e be az adott szituációban a rendelkezésre álló idő rövidsége és a korlátozott információk miatt nagyon nehéz, ez a felismerés viszont elengedhetetlen a krízis megoldása szempontjából.

Az operatív és a stratégiai krízisek különbözőképpen befolyásolják a menedzsmentet is. Hoványi (1993)

ezt a krízis megoldásának módjaként kategorizálja. A kisebb válsághelyzetekben a krízis idejére megbízott válságmenedzser és stábjja elszigeteli a krízist, s ezzel biztosítja a vállalat többi részének a korábban kialakított szervezeti formában és működési rendben történő munkáját, majd a krízis utolsó fázisának lezajlása után integrálja a korábbi válságterületet a vállalat egészébe. Ez a „soft landing” megoldás.

A súlyos válsághelyzetek már az egész vállalatot érintik, s ilyenkor az egész vezetést le kell váltani, s a válságmenedzselés már az új felső vezetők feladata lesz. A radikális vezetőváltás biztosíthatja, hogy a vállalat a „quick take-off” válságkezelés hatására új célokért, új szervezetben, új működési rendben dolgozva leküzdje a válságot.

Burnett krízisklasszifikációs mátrixa

Míg a fenti tipológiák többé-kevésbé önkényesen emeltek ki egy-egy, a krízismenedzserek számára lényeges szempontot, Burnett (1998) megpróbál a krízismenedzserek számára operatív segítséget adni a krízisszituáció megoldásához. Az általa javasolt mátrix (1. ábra) mintegy kríziskontinuumként segít a krízisek klasszifikációjában, és az egyes mátrixokhoz tartozó krízisek esetében javasolt intézkedések meghozatalában. A figyelembe vett dimenziók:

- a veszélyeztetés mértéke (magas – alacsony),
- a krízisekre adott reakciók lehetőségei (sokfajta – kevés),
- az időkénszner (erős – gyenge),
- a kontroll (magas – alacsony) lehetősége.

1. ábra

Burnett krízisklasszifikációs mátrixa

Veszélyeztetés	Időkénszner	Erős		Gyenge	
	Kontroll	Alacsony	Magas	Alacsony	Magas
Alacsony	Reakció				
	Sokfajta	(4) 2. szint	(3) 1. szint	(2) 1. szint	(1) 0. szint
Magas	Kevés	(8) 3. szint	(7) 2. szint	(6) 2. szint	(5) 1. szint
	Sokfajta	(12) 3. szint	(11) 2. szint	(10) 2. szint	(9) 1. szint
	Kevés	(16) 4. szint	(15) 3. szint	(14) 3. szint	(13) 2. szint

A mátrixban egy 4. szintű krízis esetében az időkénszner nagyon erős, a kontroll alacsony, a veszély nagy és csak korlátozott számú reakcióra van lehetőség. Ha egy élelmiszeripari cég termékeiben valami-

Ilyen mérgező vagy fertőző anyagot mutatnak ki, az 4. szintű krízist jelent, hiszen azonnal kell cselekedni, a mérgezéssel kapcsolatos információkat mind a nyilvánosságnak, mind a hatóságnak a tudomására kell hozni, a cég termékei iránti kereslet drámaian visszaeshet, megrendül a vásárlók bizalma, a vállalat kártérítési perekre és hivatalos vizsgálatokra számíthat, s csak egyféle reakció képzelhető el, vissza kell vonni az érintett termékeket a piacról.

A mátrix, hasonlóan Fink krízis-barométeréhez (1986) megkönnyíti a felkészülést a válságra, és megadja a lehetőséget egy olyan krízisklasszifikáció felállítására, amelynek alapján a társaság megfelelően osztja el a rendelkezésre álló forrásokat a legmagasabb szintű válságok megelőzésére és leküzdésére.

A krízisek strukturális tulajdonságai

Mitroff (1988) az amerikai cégek között végzett felmérések alapján kríziscsaládokat állított össze. Ezeket a családokat Mitroff a krízisek strukturális tulajdonságai alapján határozta meg. (2. ábra)

A kategorizálás egy koordinátarendszerben történik, a függőleges tengelyen Mitroff a kríziseket kiváltó

okokat a humán, illetve a technológiai-gazdasági tartományban helyezi el, a horizontális tartományban pedig a krízisek súlyosságát jelzi.

A krízis humán okai származhatnak rossz vállalati kommunikációból, szabotázsból, a társadalmi normák megsértéséből. A technikai-gazdasági okok általában nem fordulnak elő tisztán, hiszen még az olyan technikai jellegű baleseteket is, mint az anyagfáradás, robbanások stb., meg lehetne előzni megfelelő ellenőrző rendszer és biztonságosabb technológiák bevezetésével.

A Challenger űrsikló felrobbanását egy hibás tömítés okozta, de ez csak a közvetlen ok. A tragédia valószínű oka a NASA bürokratikus szervezete, és a szervezeten belüli elégtelen kommunikáció volt, aminek során a vezetők nem vették figyelembe azokat az emlékeztetőket, amelyekben a mérnökök leírták: ha nem cserélik ki a hibás tömítéseket, akkor a tragédia elkerülhetetlen (Report, 1986). A Discovery felrobbanása jelzi, hogy a NASA nem változtatta meg belső kommunikációját, s a döntéshozók nem vették figyelembe az űrsikló startnál szerzett sérüléseivel kapcsolatos aggályokat, amelyeket a mérnökök e-mail formájában osztottak meg egymással.

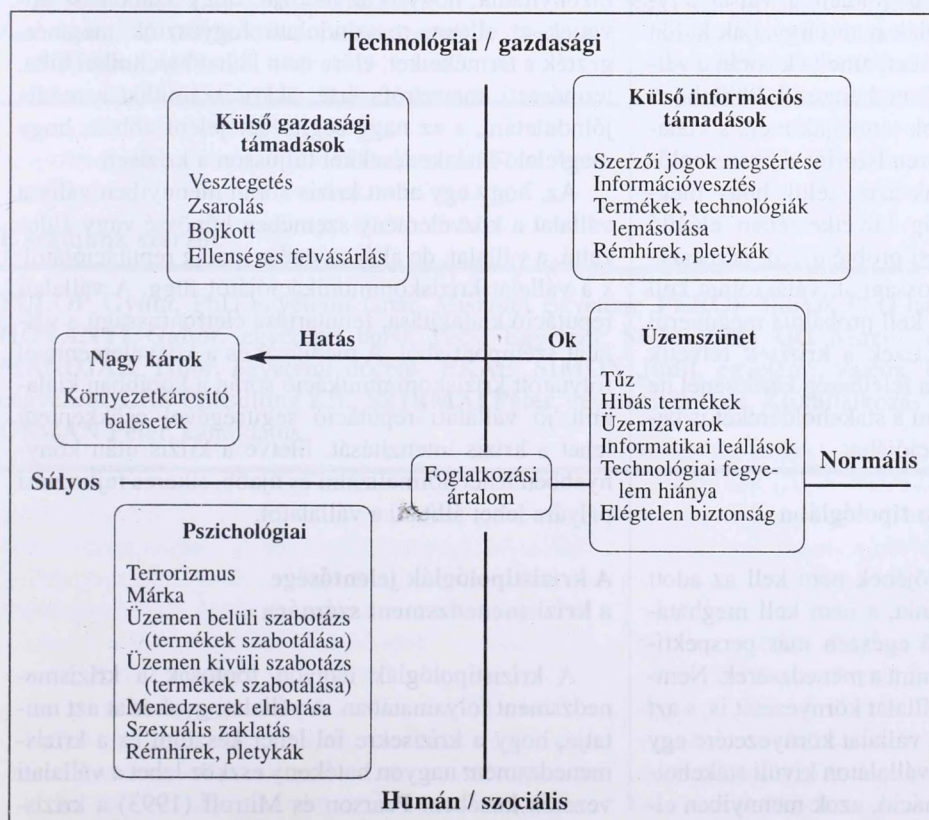
A horizontális tartomány a krízisek súlyosságát

2. ábra

mutatja. Súlyos krízisek azok, amelyeket a szokásos racionális megoldási módokkal, (más technológiák, más tervezési és szervezési elvek) vagy létező intézmények (jogi, állami intézményrendszer) igénybevitelével nem lehet megoldani. A vállalatról terjedő pletykákat nem lehet jogi úton betiltani, ha a vállalatot valaki megzsarolja, akkor esetleg a rendőrség bekapcsolása és az így fenyegető nyilvánosság nagyobb kárt okoz a vállalatnak, mintha kifizetné a kért összeget.

A nagy olajtársaságok egy-egy tankhajó katasztrófája után azzal szembeüthetnek, hogy a szennyezés egy egész régió gazdaságát és természeti környezetét tönkre teszi, s a terület rehabilitációján

Mitroff kríziscsaládjai



és az ott élő emberek kártalanításán kívül fel kell készülniük arra, hogy egy ilyen baleset hatására a vállalati image akár az egész globális piacon is nagy veszteségeket szenvedhet.

A krízistipológiák alapelvei

A krízisek fent ismertetett tipológiái elsősorban a vállalatvezetés szempontjából közelítik meg a kríziseket. A tipológiák a krízissel éppen szembesülő menedzserek számára szeretnének olyan sémát adni, ami segíti őket a krízis megoldásában. (1. táblázat)

A krízistipológiák alapelvei

A krízisszituáció észlelése	A felelősség kérdése	A megoldás mód-szerei	Felkészülés a krízisszituációra
Hirtelen – lappangó	Endogén – exogén okok, Multikauzalitás	Normális – súlyos	Mitroff strukturális krízissaládjai
Operatív – stratégiai	Humán – technológiai/ gazdasági ok	Soft landing – take off	Burnett krízisklasszifikációs mátrixa

Ezekből a tipológiákból különféle normatív következtetések adódnak arra nézve, hogy hogyan lehet/kell megelőzni, elkerülni vagy megoldani a válsághelyzeteket. A fenti krízistipológiák nem tárgyalják külön azokat a publicisztikai kríziseket, amelyek során a vállalatot rendszerint a médiákon keresztül különböző részvénytulajdonosi csoportok támadják meg, s kialakul egy olyan kétpólusú, de rendszerint többszereplős helyzet, amiben a vállalatnak azon felül, hogy megpróbálja megoldani a válság következtében előálló technológiai, gazdasági, üzleti problémákat, párbeszédet kell folytatnia a nyilvánossággal, válaszolnia kell az őt ért támadásokra, s meg kell próbálnia megnyerni a közvélemény jóindulatát. Ezek a krízisek felvetik annak szükségességét, hogy a felelősség kérdésénél ne csak a menedzsmentet, hanem a stakeholdereket is bevonjuk a krízisek klasszifikációjába.

A stakeholderek bevonása a tipológiába

A krízisek külső szemlélőjének nem kell az adott szituációban döntéseket hoznia, s nem kell meghatároznia a felelősöket, ezért ő egészen más perspektívából ítéli meg a kríziseket, mint a menedzserek. Nemcsak a vállalatot látja, de a vállalat környezetét is, s azt is, hogy milyen módon hat a vállalat környezetére egy krízishelyzet, vagyis milyen vállalaton kívüli stakeholdereket involvál a krízisszituáció, azok mennyiben el-

lenségesek a vállalattal szemben, mennyiben fordultak el tőle.

A kríziseket egy olyan dimenzió mentén is el lehet helyezni, ami azt mondja meg, hogy a közvélemény és a releváns stakeholder-csoportok hogyan ítéli meg a vállalat felelősségét, vagyis szerintük a vállalat bűnös vagy áldozat. (Fink, 1986) Ezt természetesen igazán csak a krízisre visszatekintve lehet megállapítani, hiszen ebben az esetben is a krízisszituáció egyik potenciális résztvevőjének szubjektív megítéléséről van szó, csak az nem a menedzsment, mint ahogy a fenti tipológiák nagy részénél láttuk, hanem a vállalati stakeholdereket befolyásoló média, nyilvánosság vagy ellen nyilvánosság.

1. táblázat

A krízisszituáció alatt a vállalat, illetve a vállalattal szemben ellenségesen fellépő stakeholderek és/vagy a média különböző taktikai és stratégiai lépéseket tesznek érdekeik érvényesítésére. Azokban az esetekben, amikor a vállalat kvázi bűnös-ként szerepel, s ez általában a legtöbb endogén okú és emberi hibára visszavezethető krízis esetében így van, ezek a lépések nyíltan ellenségesek, s kiterjed-

hetnek a vállalat elleni bojkottól egészen a működési engedély bevonásáig. Amikor a vállalatnak sikerül bebizonyítania, hogy ő az áldozat, hogy szabotázst követtek el ellene, rosszindulatú fogyasztók megmérgezték a termékeiket, előre nem látható technikai hiba, természeti katasztrófa érte, akkor számíthat a média jóindulatára, s ez nagy segítséget jelent abban, hogy megfelelő intézkedésekkel túljusson a krízisen.

Az, hogy egy adott krízis során mennyiben válik a vállalat a közvélemény szemében bűnössé vagy áldozattá, a vállalat, de akár az egész iparág reputációjától, s a vállalat kríziskommunikációjától függ. A vállalati reputáció kialakítása, fenntartása életfontosságú a vállalat szempontjából. A médiával és a közvéleménnyel folytatott kríziskommunikáció során a korábban kialakult jó vállalati reputáció segítségével csökkenteni lehet a krízis intenzitását, illetve a krízis után könnyebben lehet normalizálni és újabb, sikeres fejlesztési pályára lehet állítani a vállalatot.

A krízistipológiák jelentősége a krízismenedzsment számára

A krízistipológiák nagyon fontosak a krízismenedzsment folyamatában. A vállalati gyakorlat azt mutatja, hogy a krízisekre fel lehet készülni és a krízismenedzsment nagyon hatékony eszköz lehet a vállalati vezetők kezében. Pearson és Mitroff (1993) a krízis-

menedzsment során a következő kulcsfontosságú cselekvési területeket különbözteti meg: stratégiai tevékenység, technikai és strukturális tevékenység, értékelő és diagnosztikai tevékenység. A krízistipológiáknak kulcsszerepük van a krízisekkel kapcsolatos stratégiai, értékelő és diagnosztikai tevékenység során. Az, hogy a menedzsment milyen krízisként definiál egy adott szituációt meghatározza azt is, hogy hogyan próbálja azt megelőzni, vagy ha ez nem sikerül, akkor milyen cselekvési és kommunikációs stratégiákat alkalmaz a krízismenedzsment során. Mitroff (1988) szerint a krízisek klasszifikációja mintegy önbeteljesítő jóslatként funkcionál, hiszen „a vállalatok abban a speciális értelemben maguk kreálják a kríziseket, hogy a korai prevenció, a krízisek által okozott károk hatásának csökkentése, a krízisszituációk utáni felépülés és a vállalat tanulási mechanizmusai jelentik azokat a legfontosabb tényezőket, amelyek meghatározzák, hogy milyen jellegű krízisekkel szembesülnek a vállalatok.”

Felhasznált irodalom

- Apitz, K. (1987): Konflikte, Krisen, Katastrophen, Präventivmassnahmen gegen Imageverlust. Gabler, Wiesbaden
- Barton, L. (1993): Crisis in organizations. Cincinnati: South-western Publishing Company
- Burnett, J. J. (1998): A Strategic Approach to Managing Crises, In: Public Relations Review 24, pp. 475–488.
- Fearn-Banks, K. (2002): Crisis Communication. A Casebook Approach. London
- Fink, S. (1986): Crisis Management. New York
- Freeman, R. E. (1984): Strategic Management: A Stakeholder Approach. Pitman. Boston
- Friedman, M. (1962): Capitalism and Freedom. The Univ. of Chicago Press. Chicago
- Friedman, M. (1970): The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. In: The New York Times Magazine. 1970. szeptember 13.
- Hoványi, G. (1993): Válságmenedzselés a hazai iparvállalatoknál. Budapest
- Irvine, R. B. (1997): What's a Crisis, anyway? Issues Management: Ten Perspectives In: Communication World, July 15, Vol. 14. N7. pp. 36–41.
- Mitroff, I. I. (1988): Crisis Management: Cutting Through the Confusion, In: Sloan Management Review, 29., pp. 15–20.
- Pauchant, T. C. – Mitroff, I. I. (1992): Transforming the Crisis Prone Organization. Jossey-Bass, San Francisco
- Pearson C. M. – Mitroff I. I. (1993): From Crisis Prone to Crisis Prepared: A Framework for Crisis Management. In: Academy of Management Executive. 7(1), pp. 48–59.
- Pearson, C. M. – Clair, J. A. (1998): Reframing Crisis Management. In: The Academy of Management Review 23, pp. 59–76.
- Reilly, A. H. (1987): Are Organizations Ready for Crisis? A Managerial Scorecard. In: Columbia Journal of World Business. 23, pp. 78–88.
- Report (1986): Report of the President's Commission on the Space Shuttle Challenger Accident. Washington, D. C.: GPO Superintendents of Documents
- Roselieb, F. (1999): Frühwarnsysteme in der Unternehmenskommunikation, Manuskripte aus den Instituten für Betriebswirtschaftslehre der Universität Kiel, Nummer 512, Kiel, 1999
- Stern, R.: „Historians and Crisis” Past and Present, 52. (1970. augusztus), idézi O'Connor, J. (1987): The Meaning of Crisis. Basil Blackwell Inc. Oxford

E számunk szerzői:

FÜLÖP Gyula, PhD egyetemi tanár, Miskolci Egyetem; **PERGE Ildikó**, PhD hallgató, Miskolci Egyetem; **HOVÁNYI Gábor**, egyetemi tanár, Pécsi Egyetem; **SOMOGYVÁRI Márta**, egyetemi adjunktus, PTE; **MANDJÁK Tibor**, egyetemi docens, BKÁE; **SIMON Judit**, egyetemi docens, BKÁE; **LANTOS Zoltán**, cégvezető, LHS Consulting Kft.; **SZIRMAI Péter**, egyetemi docens, Kisvállalkozás Fejlesztő Központ, BKÁE; **OSMAN Péter**, kandidátus.